

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS
Y ALMACENAMIENTO PARA LA EMPRESA DISPAL LTDA.**

JORGE LUIS CAMPO SOLIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS
Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA DISPAL LTDA.**

JORGE LUIS CAMPO SOLIS

**PASANTIA INSTITUCIONAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE
Contador publico**

Directora

CLAR EUGENIA MOSQUERA SANCHEZ

Contador público

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por
la Universidad Autónoma de Occidente
para optar por el título de Contador Público.**

ABDUL CAÑAS

Jurado

LUIS EDUARDO SÁNCHEZ

Jurado

Santiago de Cali, 12 de Agosto de 2013.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que es el que hace las cosas posibles y guía mis pasos.

En especial a mi mamá, Lucila, que es quien me aconseja, me brinda su amor incondicional y se ha esforzado para hacer de mí la persona que soy hoy en día.

A mis hermanos Camilo y Alberto, por apoyarme en momentos de debilidad y creer en mí, a mi padre Jorge, por sus consejos.

A mí estimada directora de trabajo de grado, la Dra. Clara Eugenia Mosquera Sánchez, por su guía, su apoyo y su paciencia.

Al profesor Diego Israel Delgadillo, Q. E. P. D, por valiosas enseñanzas y fundamentos que fueron la base del conocimiento que he adquirido.

A todo el personal de DISPAL LTDA, por su paciencia y dedicación en este proyecto, en especial a su gerente Hernando Cabezas por permitirme desarrollar esta actividad.

Y por último pero no menos importante a la Universidad Autónoma de Occidente, y a todos los docentes que me acompañaron durante este proceso de aprendizaje.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
1. ANTECEDENTES	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2.3 SISTEMATIZACIÓN	12
3 JUSTIFICACIÓN	13
4 OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5 MARCO DE REFERENCIA	15
5.1 MARCO TEORICO	15
5.2 MARCO CONCEPTUAL	18
5.3 MARCO CONTEXTUAL	22
6 METODOLOGIA	24
7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA DISPAL LTDA	25
7.1 .IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS DE CONTROLDE LOS PROCESOS ACTUALES	25
7.2 REALIZACION DE SONDEO DE OPINION A CLIENTES	31
7.2.1 Ficha tecnica del sondeo de opinion de DISPAL LTDA	31
7.2.2 Análisis y presentacion de resultados	33

7.2.3 Conclusión de los resultados	40
7.3 DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	41
7.3.1 Proceso de compras	42
7.3.2 Proceso de recepción y almacenamiento	45
7.3.3 Proceso de ventas y despachos	52
7.4 . MEDIDAS DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN EL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	56
9. CONCLUSIONES	62
10. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura1.Ubicación de DISPAL Ltda.en Santiago de Cali.	23
Figura2. Sondeo de opinión.	32
Figura3. Calidad del producto	33
Figura4. Precio con respecto a la calidad.	34
Figura 5. Tiempo de entrega.	35
Figura6. Atención del personal de ventas.	36
Figura7. Condiciones en que llega la mercancía.	37
Figura8. Precisión del pedido.	38
Figura9. Atención para un reclamo.	39
Figura10. Diagrama de flujos del proceso de compras de DISPAL LTDA.	44
Figura11. Clasificación de anaqueles dentro de la bodega de DISPAL LTDA.	47
Figura12. Clasificación de anaqueles dentro de la bodega de DISPAL LTDA teniendo en cuenta la dificultad para acceder al material.	50
Figura13. Diagrama de flujo de ventas y despacho de mercancías de DISPAL LTDA.	55

LISTA DE CUADROS.

	PÁG.
Cuadro 1. Cuestionario de control interno.	25
Cuadro 2. Fortalezas y debilidades encontradas en el control interno del ciclo de inventarios de DISPAL LTDA.	30
Cuadro3. Resultados consolidados del sondeo de opinión.	40
Cuadro 4. Situaciones posibles en la recepción de mercancía.	45
Cuadro 5. Opinión del grado de dificultad para acceder a la mercancía dentro de la bodega.	48
Cuadro6. Clasificación por categorías, proporción de ventas de aluminio para DISPAL LTDA.	51
Cuadro 7. Deficiencias de control y recomendaciones para DISPAL LTDA.	56

RESUMEN

El manual de proceso y procedimientos del ciclo de inventarios de DISPAL LTDA. contiene la información de los pasos necesarios para llevar a cabo la distribución de la mercancía para cumplir con el objeto social. Debido a que las empresas mantienen relación con el exterior, deben adaptarse a las necesidades del mercado, es por esto que los manuales de este tipo deben considerarse como una guía que debe ajustarse para que la empresa pueda adaptarse al entorno cambiante.

La implementación del manual de procesos y procedimientos del ciclo de inventarios de DISPAL LTDA. incluye a las personas que a diario se involucran en el proceso de distribución de mercancía, pero es la administración quien debe promover este tipo de documentos, sin el apoyo de la administración nada de esto es posible, ya que son los directivos quienes deben dar las pautas necesarias para que las personas se acojan, propongan, modifiquen y sigan el manual.

Es necesario que no solo el ciclo de inventarios tenga un manual de este tipo, sino que otros ciclos puedan ser considerados por la administración para que sean estandarizados.

Para que este manual se llevara a cabo se tuvo en cuenta a las personas involucradas en el ciclo, con el propósito de que este fuera lo más realista y lo menos traumático para su acogida, así las actividades que se realizan a diario y las que no puedan ser monitoreadas y mejoradas de ser necesarias.

Palabras claves: Ciclo de inventarios, manual de procesos y procedimientos, Inventarios, control interno.

INTRODUCCION

DISPAL LTDA es una empresa dedicada a la comercialización de productos de vidrio y ferretería, en el último año se han dedicado a la producción de pinturas y barnices. Para que empresas como estas puedan controlar sus actividades y recursos, es necesario que tengan unos parámetros que se fundamenten en los objetivos que se quieren lograr. Los manuales de procesos y procedimientos bien estructurados ayudan al logro de esos objetivos.

El rápido crecimiento de esta empresa ha hecho que se requiera de la implementación de un sistema de control efectivo, que garantice el cumplimiento de los procesos y procedimientos del área para lograr el cumplimiento de los objetivos. Es por esto que el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos en el ciclo de inventarios, apoya a la administración en su función de mejoramiento, control de las actividades, generación de información, satisfacción del cliente y generación de valor agregado para la empresa.

Este trabajo se enfocara, en su primera parte, en la recopilación y análisis de información relacionada con el ciclo de inventarios y almacenamiento para establecer los procesos y procedimientos más adecuados que ayuden a disminuir los riesgos a los que están expuestas las actividades relacionadas con estos activos y su presentación razonable en los informes financieros.

En la segunda parte se analizan las deficiencias de control interno encontradas con el propósito de sugerir los procesos y procedimientos más adecuados para mitigar el riesgo de control, situaciones que se confrontan con el sondeo de opinión sobre una muestra de clientes para conocer su percepción sobre la calidad del producto y la calidad del servicio

Posteriormente y en su parte final las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones a la empresa para su implementación

1. ANTECEDENTES

DISPAL LTDA es una compañía que se ha dedicado la mayor parte del tiempo a la comercialización de aluminio y productos de vidrio; con el crecimiento de sus ventas, la administración ha considerado aumentar la cantidad de inventarios y aumentar la variedad de sus productos.

El crecimiento de la compañía, ha incrementado las operaciones y el tiempo dedicado a la administración de inventarios, que está ocasionando algunos problemas de ineficiencia, como por ejemplo pérdidas en roturas de vidrio, demora en la entrega de los pedidos, descuadres en los inventarios, desconocimientos en algunos productos, malos registros contables en los costos, entre otros.

Según Hansen y Mowen¹, los niveles de inventario afectan la calidad, ingeniería del producto, precios, tiempo extra, capacidad en exceso, capacidad para responder a los clientes (desempeño en fechas de entrega), tiempo de anticipación, y rentabilidad en general.

La administración de inventarios está íntimamente relacionada con la capacidad de las empresas para llegar a ser fuertes competidores ahora y en el futuro. En vista de todo lo anterior es necesario que se establezcan procesos y procedimientos que ayuden al cumplimiento de las actividades regulares a las cuales se dedica la empresa de forma eficaz y eficientemente.

¹ HANSEN, Don R. y MOWEN, Maryanne M. Administración de costos, contabilidad y control, tercera edición. México: Thomson. 2003. p. 885.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

DISPAL LTDA no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, que garantice el establecimiento de un sistema de control efectivo que cumpla con los requerimientos de la administración para el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de unos procesos y políticas claras genera problemas de información sobre las existencias, tiempos extras en la entrega de reportes, sobrecostos en el manejo de inventarios, entregas fuera de tiempo de pedidos e inexactitud en los registros contables.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Son adecuados los procesos y procedimientos establecidos para el ciclo de inventarios de DISPAL LTDA?

2.3 SISTEMATIZACIÓN.

- Diseñar los procesos y procedimientos del ciclo de inventarios y almacenamiento, para garantizar control interno del diagrama de flujo.
- Identificar los riesgos de control de los procesos actuales y dar las recomendaciones para mitigarlo.
- Realizar sondeos de opinión sobre los procesos y políticas de inventarios con clientes internos y externos.
- Diseñar medidas de control interno para el cumplimiento de las actividades regulares para que estas se realicen de forma eficiente.

3. JUSTIFICACIÓN

La adecuada ejecución de las labores necesarias para llevar a cabo el ciclo de inventarios es necesaria para el buen desempeño de la compañía. De acuerdo con Arens, Elder y Beasley², el inventario es una partida importante en el balance general, y a menudo es la partida más grande que constituye las cuentas incluidas en el capital de trabajo. En este caso la cuenta de inventarios de DISPAL LTDA representa el 64% del total de los activos.

Debido a la gran proporción con la que cuentan los inventarios dentro de los activos de la compañía se hace imprescindible el adecuado control del proceso que involucra la obtención, el almacenamiento y la distribución del mismo.

Esta propuesta es necesaria porque con ella se mejorará el sistema de control interno que propicie las herramientas y ventajas necesarias para ser competitivos. Además cuando hay mayor control y coordinación se logran los objetivos de manera eficiente creando valor real a la empresa y mejorando la rentabilidad.

Este manual sobre procesos y procedimientos para el área de inventarios beneficiara a la organización, ya que brindara una mayor facilidad para acceder a la información tanto para la gerencia como para el área de contabilidad, para la toma de decisiones económicas.

Con esta investigación se quiere aportar con base en el conocimiento adquirido durante la carrera de Contaduría Pública, el diseño un manual para el área de inventarios y almacenamiento que genere una información veraz, confiable, oportuna, que pueda ser utilizado en periodos futuros en la organización.

² ARENS, Alvin A; ELDER, Randal J. y BEASLEY, Mark S., Auditoría, un enfoque integral, Decimoprimera edición, México, Pearson educación. 2007. p. 638.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar el manual de procesos y procedimientos que sea adecuado para el ciclo de inventarios y almacenamiento de la empresa DISPAL LTDA.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las deficiencias de control de los procesos actuales y dar las recomendaciones para mitigarlo
- Realizar sondeos de opinión sobre los procesos y políticas de inventarios con clientes internos y externos.
- Diseñar los procesos y procedimientos del ciclo de inventarios y almacenamiento, para propender el control interno de las actividades relacionadas al ciclo.
- Establecer las medidas de control interno para el cumplimiento de las actividades regulares para que estas se realicen de forma eficiente.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO.

Un sistema es un conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.³

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un súper sistema.

Los sistemas son un conjunto de cosas o partes organizadas y complejas; que tienen como propósito alcanzar un objetivo.

Existen sistemas físicos o abstractos, en cuanto a constitución:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Es el software.

Pueden ser cerrados o abiertos según su naturaleza:

- Los sistemas cerrados: no reciben ningún recurso externo y no producen nada que sea enviado hacia afuera.
- Sistemas abiertos: si presentan intercambios con el ambiente, a través de entradas y salidas.

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS:

Toda organización es afectada por variables desconocidas e incontroladas, esto es consecuencia del ambiente social, la cultura, la política y la economía; porque constantemente están cambiando y no se tiene el control de estos.

³ ROBERT N, Anthony y GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de control de Gestión, undécima edición, México 2001 .p.1, 18.

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas, estos son complejos e interactúan entre sí. De acuerdo con Talcott Parsons⁴ “La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social”; la cual debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor y debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad. Sus características más importantes se indican a continuación:

- Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presentan dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.
- Fronteras o límites: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.
- Morfogénesis: el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar

⁴SOLANO, Ronald. Orígenes de la teoría de sistemas [en línea]. Monografías [consultado 15 de Julio de 2013]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

sus maneras estructurales básicas, es identificada por Buckley como su principal característica identificadora.⁵

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Este definido por el consejo de Administración o la junta directiva y realizado o puesto en marcha por, los directivos y el personal de la organización cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes aspectos:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)⁶ es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según este el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos se llevaran a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquellos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente:

- Ambiente de control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

El ambiente de control está relacionado con las acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los niveles superiores de la administración, directores y propietarios de la entidad sobre el control interno y su importancia para la entidad

⁵ Ibíd., Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

⁶ MANTILLA B, Samuel Alberto. Control interno, informe COSO, cuarta edición, Bogotá 2005, p.3-6

La evaluación del riesgo, resume todos los procesos y análisis y medidas de control diseñadas para mitigar los riesgos relevantes para la preparación de estados financieros de conformidad con las normas de contabilidad vigentes.

Las actividades de control, están relacionadas con las políticas y procedimientos necesarios en cada una de las áreas, además de los que están incluidos en los otros componentes del control interno, que ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para localizar los riesgos en el cumplimiento de objetivos de la entidad; por lo general, éstos incluyen las siguientes actividades específicas: separación adecuada de las responsabilidades, autorización adecuada de las operaciones y actividades, documentos y registros adecuados, control físico sobre activos y registros y verificaciones independientes referentes al desempeño.

Los procesos de monitoreo incluyen la evaluación constante y periódica por parte de la administración de la calidad del desempeño del control interno para determinar que los controles están operando como se tenía previsto y que se modifican cuando es necesario.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Un Sistema de Información Contable (SIC) bien estructurado permite a las organizaciones tener un flujo de información contable que garantice la ejecución de las funciones eficientemente, teniendo en cuenta la planeación, los objetivos estratégicos y el control de las operaciones, para obtener una información oportuna para la toma de decisiones por parte de los gerentes y directores de la Organización⁷.

Estas decisiones van encaminadas a cumplir con el plan estratégico de cada empresa, basándose en la información interna y externa, teniendo presente el entorno económico, social, financiero, político y el sector al que pertenece la organización.

Los sistemas de información de inventarios son un medio por el cual se reúne, transforma y distribuye información en una organización, de manera eficiente para

⁷ DELGADILLO, Diego. El sistema de información contable. Universidad de Valle 2001. p. 17,52.

lograr el cumplimiento de los objetivos, es por esta razón que su establecimiento y diseño está ligado a la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la Organización, procurando así que cada área tenga una responsabilidad específica, unas funciones que generan transacciones diarias, que sean procesadas y analizadas, para la generación de información con diferentes formatos, periodos y destinos dependiendo de las necesidades de los usuarios. Permanentemente los usuarios internos (los administradores, los propietarios, los socios) requieren informes diarios comparativos para medir por ejemplo la rentabilidad de los productos, la evolución de sus costos producción, el análisis de las ventas etc., y los usuarios externos (Sector Financiero, los proveedores, y clientes), solicitan los estados financieros por lo menos una vez al año, para evaluar capacidad de endeudamiento, rentabilidad, solidez, generación de flujos de efectivo. De igual manera, el gobierno y los auditores externos, los revisores fiscales y la comunidad en general, verifican y analizan la situación financiera de la empresa mediante el análisis e interpretación de su información financiera revelada por medio de los estados Financieros.

Por lo tanto, para que este sistema funcione, deben existir una combinación de registros, procesos, procedimientos, y controles que faciliten el flujo de la información, que permita que esta sea oportuna, confiable útil y pertinente que cumpla con los objetivos de la contabilidad que son fundamentalmente:

Conocer y demostrar los recursos del ente económico, sus obligaciones, los cambios que hubieran experimentado tales recursos, la predicción de sus flujos de efectivo, como también servir de apoyo en la toma de decisiones de crédito e inversión, apoyar a la administración en la planeación y el control, la determinación de los impuestos, las tarifas y los precios y medir el impacto social de la actividad económica⁸

⁸COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2649. (29, diciembre, 1993). Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Cartagena de Indias, 1993.

Manual de procedimientos.⁹

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Política.¹⁰

Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Proceso.¹¹

Serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

⁹DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA. Manual de procesos y procedimientos. [En línea].http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

¹⁰Ibíd., Disponible en internet: http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

¹¹Ibíd., p. 1.

Separación adecuada de las responsabilidades¹².

División de las siguientes actividades en una organización: custodia de los activos de la contabilidad, autorización de la custodia de los activos, responsabilidad operativa de la teneduría de libros y tareas del departamento de tecnologías de información provenientes de sus usuarios externos.

Sistemas para contabilizar costos.¹³

Están determinados por la forma como las leyes tributarias exigen que debe ser calculado el costo final del producto. En la mayoría de los países el sistema que se exige es el de costo total, que supone que el costo del producto absorbe o incluye la totalidad de los costos, es decir, tanto los directos como los indirectos. Los costos indirectos se asignan al costo final de acuerdo con algún mecanismo contable previamente establecido por el departamento de costos.

Sistemas para analizar costos.¹⁴

Están concebidos con el propósito de presentar los datos sobre costos de forma que permitan su utilización en la evaluación y toma de decisiones. Ello debido a que para dicho propósito el sistema de costeo total presenta serias limitaciones. El principal sistema para analizar los costos es el denominado sistema de costeo variable, que separa los costos en dos categorías, fijos y variables, y supone que los costos del producto son de naturaleza variable de acuerdo con las cantidades producidas y que los costos fijos deberán ser considerados como costos del periodo.

¹²ALVIN A, Arens; RANDAL J, Elder y MARK S, Beasley.Auditoría. Un enfoque integral. México, 2007, p. 278.

¹³GARCIA SERNA, Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Cali, 2009, p. 110.

¹⁴Ibíd., p. 110.

Deficiencia de control.¹⁵

Una deficiencia en el diseño u operación de controles que no permiten que el personal de la compañía impida o detecte errores de forma oportuna.

Deficiencia significativa.¹⁶

Una deficiencia de control que puede afectar de manera adversa la capacidad de la compañía para iniciar, autorizar, registrar, procesar o informar datos consistentes en las aseveraciones de la administración en los estados financieros.

Diagrama de flujo.¹⁷

Una representación en diagrama de los documentos y registros del cliente y la secuencia en que estos se procesan.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

Distribuidora de productos de aluminio limitada, bajo las siglas de DISPAL LTDA y NIT 800064788-1, es una empresa con domicilio en la carrera 12 # 48-43 en Santiago de Cali-Valle, con matrícula mercantil número 240780-3 correspondiente al 19 de Mayo de 1989, que tiene por objeto social la distribución, compra y venta de perfiles, láminas de aluminio y accesorios a fines para el uso arquitectónico y de la construcción y de productos de ferretería; venta y servicios de productos para cerrajería y productos de vidrio; fabricación de toda clase de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas.

¹⁵ ALVIN A, Arens; RANDAL J, Elder y MARK S, Beasley. Auditoría. Un enfoque integral. México, 2007, p. 301.

¹⁶ Ibid., p. 301.

¹⁷ Ibid., p. 301.

Figura1.Ubicación de DISPAL Ltda. en Santiago de Cali.



Fuente: Google maps.

6 METODOLOGIA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En esta pasantía institucional es una investigación descriptiva y explicativa que se lleva a cabo cumpliendo dos fases:

En la primera fase, a partir de información secundaria que es la preparada por la empresa sobre el área de inventarios y almacenamiento y está relacionada con estadísticas, procesos y procedimientos; se analizará la situación actual del área de inventarios y de sus controles internos aplicables para hacer un diagnóstico y sugerir mejoramiento para el control interno de sus procesos.

En la segunda fase, con base en la información primaria obtenida mediante un sondeo de opinión, para lo cual se utilizó una encuesta semiestructurada que se aplicó al personal de la empresa involucrado en el área de inventarios y a una selección de clientes y proveedores,

Los resultados del sondeo serán tabulados y clasificados y servirán de base para mejorar los procesos y procedimientos de la compañía y su control interno.

7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA DISPAL LTDA

7.1 . IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL DE LOS PROCESOS ACTUALES.

7.1.1 Análisis preliminar del control interno. Previo a la elaboración del manual de procesos y procedimientos es necesario documentar y analizar los controles existentes.

Las afirmaciones fueron obtenidas mediante las entrevistas realizadas al Administrador, Supervisor de inventarios y Contador público, además de la observación.

Cuadro 1. Cuestionario de control interno.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Generales				
Existen y están implementados los manuales de procedimientos dentro del proceso		X		No existe manual alguno
Se han identificado los riesgos del proceso y han implementado controles para mitigarlos		X		debido a la inexistencia del manual no se ha realizado un estudio de los riesgos del proceso
El funcionamiento de los controles es monitoreado de forma permanente		X		
Se han definido políticas de inventarios que permitan mitigar riesgos del proceso, tales como:				
Conteos periódicos	X			
Autorizaciones para entrada y salida de inventarios	X			

Cuadro 1. (Continuación.)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de inventarios, ejemplo: fallas en la maquinaria, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas de Internet, desastres, atentados terroristas, inundaciones, etc.	X			Los planes de contingencia existen sobre todo para la facturación y se realizan backups.
Políticas para provisión de inventario obsoleto, dañado y de lenta rotación Y se monitorea su cumplimiento		X		En el momento existe inventario obsoleto, y no se tiene un plan de contingencia para estos
Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento		X		Por falta de tiempo.
Se realizan evaluaciones a los empleados que participan dentro del proceso		X		No lo consideran necesario.
El reconocimiento salarial está amarrado con el resultado de la evaluación de desempeño (Ej. Cumplimiento de presupuesto)		X		
Se han implementado mediciones dentro del proceso en las que se especifica qué, cómo, cuándo, dónde y para qué medir y contra que comparar.		X		No existen este tipo de análisis
Se consideran las sugerencias de los empleados para el mejoramiento del proceso		X		No se ha creado el espacio para sugerencias.

Cuadro 1. (Continuación.)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Segregación de funciones				
Se realizan encuestas de satisfacción con los clientes del proceso (compras, ventas, etc.) y los resultados son tenidos en cuenta para implementar mejoras en el proceso		X		
Existen canales de comunicación efectivos con todas las áreas de la compañía	X			
La persona que registra las transacciones del inventario, autoriza entradas o salidas de inventario, supervisa o tiene a su cargo la custodia del inventario		X		
La persona que custodia el inventario, registra transacciones de inventarios, autoriza entrada o salida de inventarios y supervisa el inventario	X			La persona encargada de custodiar el inventario solo lo supervisa.
La persona que autoriza la entrada o salida de inventarios tiene a su cargo la custodia del inventario, registra transacciones del inventario y lo supervisa		X		
La persona que supervisa el inventario autoriza entrada o salida de inventario, custodia el inventario y realiza registros de inventarios.		X		La persona en cargada de la supervisión, también custodia.

Cuadro 1. (Continuación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Las conciliaciones de inventarios las efectúan los individuos que procesan las transacciones originales		X		Las conciliaciones son realizadas por el Contador Público.
Almacenamiento del inventario				
El inventario está asegurado en caso de pérdida (incendió, robo, catástrofes, terrorismo, etc.)	X			
El inventario es almacenado en un sitio adecuado para su conservación (temperatura, luz, libre de olores, aseado, etc.)	X			
El almacén cuenta con seguridad física adecuada. Ejemplo:				
1) Vigilancia privada	X			
2) Aislamiento que permite únicamente el ingreso de personal autorizado	X			
3) Equipo detector de incendio en funcionamiento	X			
4) Cámaras de video en funcionamiento	X			
5) Extintores vigentes	X			
6) Puertas de seguridad	X			
El sistema permite conocer la ubicación y cantidad del inventario en tiempo real		X		Con frecuencia se dificulta saber la ubicación.
Existen procedimientos que permiten mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit	X			
El inventario está etiquetado de tal forma que permite conocer, referencia del producto, nombre del producto, la fecha de vencimiento del inventario, la cantidad actual, etc.	X			El inventario en su mayoría, viene etiquetado por el proveedor.

Cuadro 1. (Continuación.)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
Existen procedimientos que permiten identificar inventario de lenta rotación y/o próximo a vencerse, con el fin de realizar acciones para hacerlo rotar.		X		Es de vital importancia contar con un plan para referencias obsoletas para evitar la pérdida de capital.
Existe una política de devoluciones que define los requisitos para aceptarlas	X			Las devoluciones se realizan por daños en el vidrio y aluminio o por mala calidad en los productos, como las pinturas.
Existen procedimientos que permiten identificar y valorar el inventario dañado, obsoleto y/o de lenta rotación, con el fin de provisionarlo		X		
El inventario dañado u obsoleto es separado del inventario en buen estado	X			
El inventario en poder de terceros es confirmado periódicamente y las diferencias son investigadas	X			

Analizadas las respuestas del cuestionario anterior podemos concluir que existen fortalezas y debilidades que se indican a continuación:

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades encontradas en el control interno del ciclo de inventarios de DISPAL LTDA.

FORTALEZAS	DEFICIENCIAS.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una adecuada segregación de funciones. • Existen controles físicos que mitiguen los daños y algunas pérdidas, tales como bodega en buen estado, seguros contra daños, y cámaras de seguridad. • Los artículos se encuentran etiquetados para reconocerlos de otros similares. • Se realizan copias de datos semanalmente. • Se realizan conteos aleatorios rutinarios, debido a la gran cantidad de referencias y las diferencias son indagadas y ajustadas en la contabilidad. El conteo total se realiza una vez al año al finalizar el periodo contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • El hecho de no tener manual de procesos y procedimientos para el ciclo de inventarios no permite realizar mejoras, evaluar resultados y analizar desviaciones. • No se realiza un estudio de los riesgos y se toman medidas solo cuando ocurren los sucesos desfavorables. • No se tiene un plan de contingencias para unidades obsoletas, ni se miden cambios en la venta de artículos específicos que permitan la reducción de su compra. • No se tiene un sistema computarizado para la ubicación del material. • No se ha realizado encuestas entre los empleados para retroalimentación. • Olvido en la carga de artículos.

7.2 REALIZACION DE SONDEO DE OPINION A CLIENTES.

7.2.1 Ficha técnica del sondeo de opinión de DISPAL LTDA.

Realizada por: JORGE LUIS CAMPO SOLIS.

Población: Personas jurídicas y naturales que en el año 2012 compraron en DISPAL LTDA.

Unidad de muestreo: Personas jurídicas y naturales.

Fecha de realización: del 2 de marzo al 23 de marzo de 2013.

Tipo de muestreo: probabilístico del tipo aleatorio estratificado; se seleccionaron clientes que en el año 2012 compraron más de \$1.000.000 de pesos.

Técnica de recolección de datos: el sondeo de opinión se realizará a través de sondeo físico, y por medio de llamadas telefónicas; las personas que pueden contestar el sondeo son las que están directamente involucradas en el proceso de compras del cliente.

Tamaño de la muestra: 41

Objetivo del sondeo: obtener la percepción del cliente hacia el desarrollo de las actividades de DISAPAL LTDA que se llevan a cabo para la atención prestada.

Numero de preguntas: 15

Probabilidad: 95% para intervalos de confianza, 5% para pruebas de hipótesis a una cola y 2,5% para dos colas.

Observaciones: se les solicitará a los clientes que califiquen algunos aspectos sobre DISPAL LTDA, las calificaciones posibles van desde 1 a 5 y el punto de referencia para detectar una falencia es de 3.9.

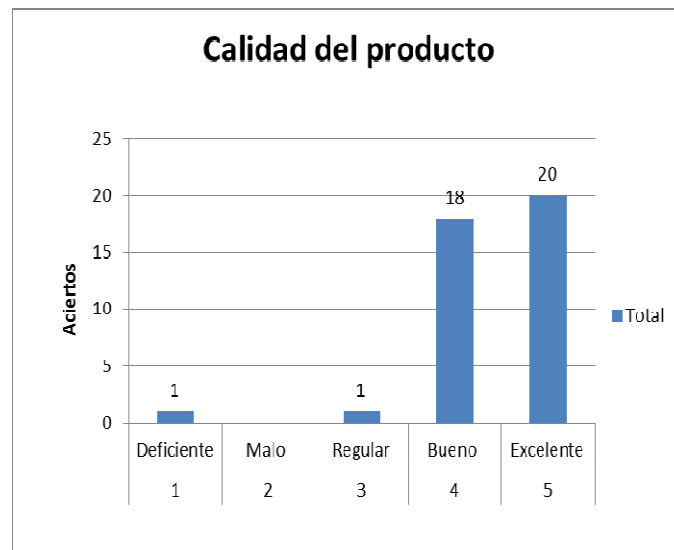
Teniendo en cuenta la anterior ficha técnica, se diseñó el siguiente documento para recolectar datos:

Figura 2. Sondeo de opinión.

SONDEO DE OPINIÓN.					
<p>Nombre: _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Fecha: _____</p>					
<p>Este sondeo de opinión es con el fin de conocer el grado de satisfacción y mejorar la atención prestada a nuestros clientes y mejorar nuestros procesos administrativos.</p>					
<p>Nota: Le solicito contestar con la mayor objetividad posible.</p>					
<p>¿Cuál de nuestros productos es el que más compra?</p>					
<p>Marcar con una 1 teniendo en cuenta lo siguiente 1) Deficiente, 2) Malo, 3) Regular, 4) Bueno, 5) Excelente</p>					
La calidad del producto es	1	2	3	4	5
El precio, teniendo en cuenta la calidad es					
El tiempo de entrega de la mercancía es					
Cómo es la atención del personal de ventas					
Las condiciones en las que llega la mercancía es					
Precisión entre la mercancía enviada y la solicitada es					
Atención prestada para un reclamo					
<p>Conoce la línea de pinturas y estucos de DISPAL LTDA.</p>					
	SI		NO		
<p>Ha usado la línea de pinturas y estucos de DISPAL LTDA.</p>					
	SI		NO		
<p>Si la respuesta anterior es "SI" conteste:</p>					
<p>1) Deficiente, 2) Malo, 3) Regular, 4) Bueno, 5) Excelente</p>					
La calidad de las pinturas es	1	2	3	4	5
La calidad del estuco es					
El precio de la pintura con relación a la calidad es					
El precio del estuco con relación a la calidad es					
Que marca de pintura usa frecuentemente					
Cuál es el valor promedio de sus compras en pinturas al mes					
Observaciones					

7.2.2 Análisis y presentación de resultados.

Figura3. Calidad del producto



Prueba de hipótesis para la calidad del producto

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

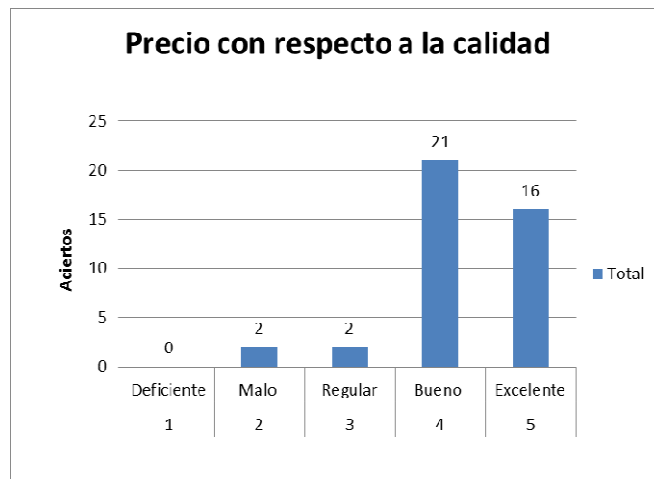
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(39) = (4,4 - 3,9)/0,122997 = 4,06515$.

Valor p a una cola = 0,01126%.

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto a la calidad del producto es mayor a 3.9.

Figura4. Precio con respecto a la calidad.



Prueba de hipótesis para el precio teniendo en cuenta la calidad.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

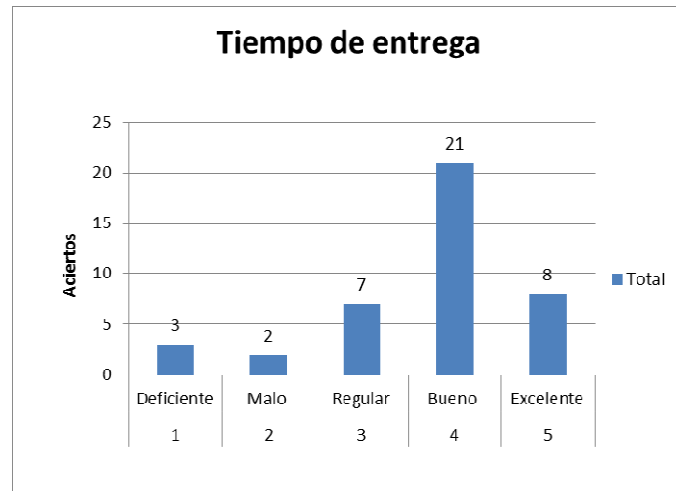
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(40) = (4,2439 - 3,9)/0,11986 = 2,8692$

Valor p a una cola= 0,3271%

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto al precio teniendo en cuenta la calidad es mayor a 3.9.

Figura 5. Tiempo de entrega.



Prueba de hipótesis para el tiempo de entrega.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

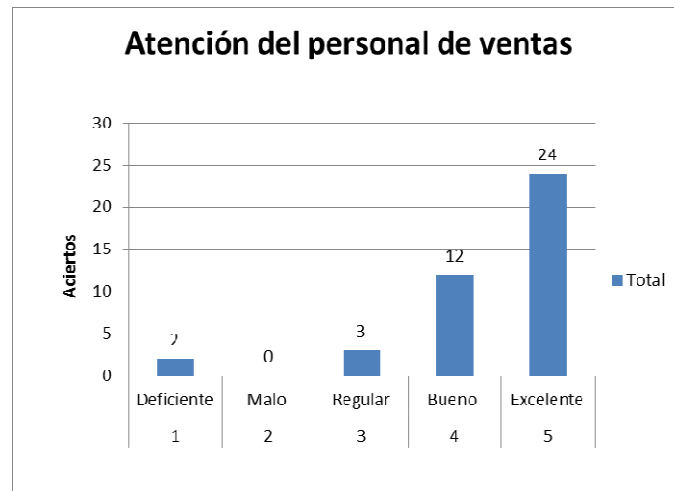
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(40) = (3,70732 - 3,9)/0,168363 = -1,14445$

Valor p a una cola= 12,96%

Debido al valor p no se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto al tiempo de entrega es menor que 3.9.

Figura6. Atención del personal de ventas.



Prueba de hipótesis para la atención del personal de ventas.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

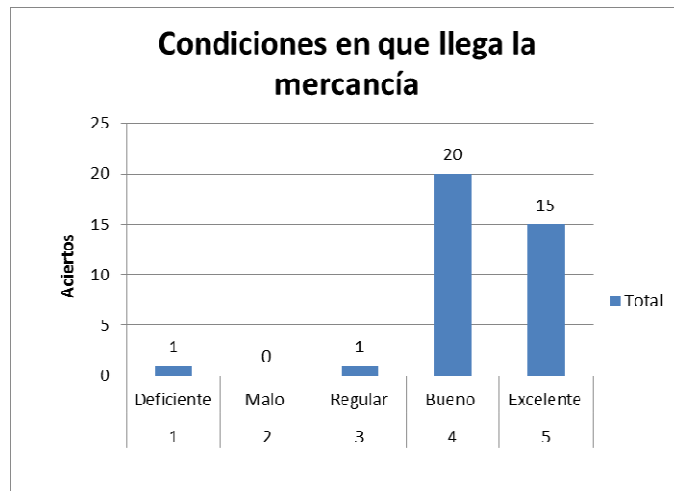
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(40) = (4,36585 - 3,9)/0,155219 = 3,00128$.

Valor p a una cola = 0,2307%

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto a la atención prestada por el personal de ventas es mayor a 3.9.

Figura7. Condiciones en que llega la mercancía.



Prueba de hipótesis para la condiciones en que llega la mercancía.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

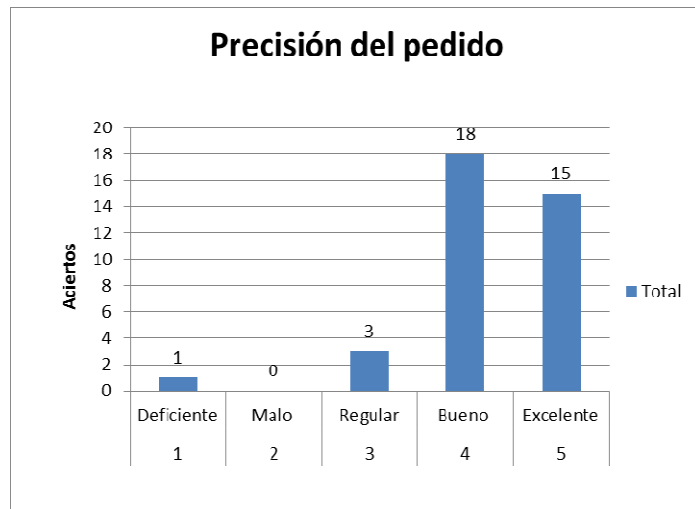
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(36) = (4,2973 - 3,9)/0,127725 = 3,11057$

Valor p a una cola = 0,1821%

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto a las condiciones en que llega la mercancía es mayor a 3.9.

Figura8. Precisión del pedido.



Prueba de hipótesis para la precisión entre lo enviado y lo solicitado.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

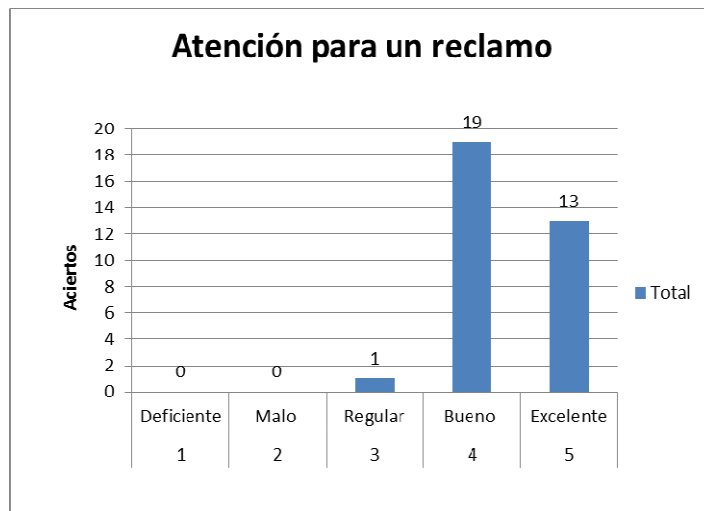
Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(36) = (4,24324 - 3,9)/0,13648 = 2,51497$

Valor p a una cola = 0,8255%

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto a la precisión entre lo que pide y lo que le llevan es mayor 3.9.

Figura9. Atención para un reclamo.



Prueba de hipótesis para la atención prestada para un reclamo.

Hipótesis nula: $\mu \leq 3.9$ Hipótesis alternativa: $\mu > 3.9$

Se rechaza la hipótesis nula si el valor p es inferior a 2.5%

Estadístico de contraste: $t(32) = (4,36364 - 3,9)/0,0955267 = 4,85348$.

Valor p a una cola = 0,00152%.

Debido al valor p se rechaza la hipótesis nula, entonces el promedio poblacional de la opinión del cliente respecto a la atención prestada para un reclamo es mayor 3.9.

La siguiente tabla resume los estadísticos usados que apoyan las conclusiones realizadas con base en el sondeo.

Cuadro3. Resultados consolidados del sondeo de opinión.

	Promedio	Desviación estándar	Margen de error con un nivel de confianza (95,0%)	Muestra	Error típico	Límite inferior 95%	Límite superior 95%	Moda	Coficiente de asimetría
Calidad del producto en general	4,40	0,7778999	0,248784445	40	0,122997	4,151	4,649	5	-2,229292
Precio de los productos en general	4,24	0,7674792	0,242246338	41	0,119860	4,002	4,486	4	-1,153143
Tiempo de entrega	3,71	1,0780515	0,340275049	41	0,168363	3,367	4,048	4	-1,135971
Atención del personal de ventas	4,37	0,9938837	0,313708412	41	0,155219	4,052	4,680	5	-2,098113
Condiciones en que llega la mercancía	4,30	0,7769193	0,259037791	37	0,127725	4,038	4,556	4	-2,088507
Precisión entre lo enviado y lo solicitado	4,24	0,8301742	0,276793855	37	0,136480	3,966	4,520	4	-1,726433
Atención prestada para un reclamo	4,36	0,5487589	0,194581455	33	0,095527	4,169	4,558	4	-0,019964

Para la parte de la percepción de los clientes que trataba de la línea de pintura de DISPAL LTDA, no se logró obtener una muestra lo suficientemente grande (mayor que 30) para obtener resultados concluyentes.

7.2.3 Conclusión de los resultados. Aunque el número de muestras fue de 41, algunos clientes dejaron los espacios en blanco o simplemente no aplicaba para ellos.

En los resultados consolidados se aprecia el promedio de cada una de las primeras siete preguntas, el promedio más bajo es el tiempo de entrega y debido a que es la percepción del cliente se debe trabajar en mejorar el proceso de distribución de la mercancía. Al mismo tiempo se puede observar que el tiempo de entrega presenta la desviación estándar más alta, lo que indica que las opiniones de los clientes no son homogéneas respecto a esta variable, esto puede deberse a la preferencia por unos clientes más que otros, pero de igual forma la calificación deja mucho que desear. Por otro lado las demás variables presentan un promedio mayor a 4 y una desviación estándar menor que 1, lo que indica que los clientes perciben en DISPAL LTDA, buena calidad de productos en general (excepto en las pinturas), buen precio, buena atención del personal de ventas, condiciones en que llega la mercancía, precisión del pedido y atención prestada para un reclamo y sus opiniones son más homogéneas, es decir están más de acuerdo en la calificación de los puntos anteriores.

En los intervalos de confianza para la media se hace más evidente la necesidad de prestarle atención a la variable tiempo de entrega ya que con un 95% de confianza la media para esta variable esta entre 3,367 y 4,048, además de la prueba de hipótesis que apoya que la media poblacional está por debajo de 3,9;teniendo en cuenta que la actividad económica de DISPAL LTDA es la distribución de productos de vidrio y aluminio, las buenas opiniones de los clientes en cuanto a calidad y precio no se debe a la gestión de la empresa como tal sino a la de sus proveedores.

Es de destacar que la calificación que más se repite en las siete variables es igual o mayor que cuatro, y es una buena indicación de que los clientes están satisfechos en aspectos de los que tratan las variables.

Por último, todos los coeficientes de asimetría son menores que cero, lo que indica que la mayoría de las respuestas están por encima del promedio y apoya las respuestas en la moda.

Se debe prestar atención al tiempo de entrega y la precisión entre lo que solicita el cliente y lo que envía la empresa.

7.3 DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

Con el análisis realizado sobre los procesos, las medidas de control interno y la percepción de los clientes recolectados en el sondeo de opinión se detectaron fortalezas y debilidades que sirvieron de insumo para proponer el Manual de procesos y procedimientos para el área de inventarios y almacenamiento, iniciando con la definición y delimitación del ciclo de inventarios

CICLO DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO.

El ciclo de inventario y almacenamiento según, Arens¹⁸, está compuesto por las siguientes funciones:

¹⁸ALVIN A, Arens; RANDAL J, Elder y MARK S, Beasley.Auditoría. Un enfoque integral. México, 2007, p. 640.

- Procesamiento de órdenes de compra
- Recepción de mercancía.
- Almacenamiento de mercancía.
- Embarque de productos para la venta.

En el desarrollo del manual de procesos y procedimientos se han elaborado los siguientes procesos para que el ciclo de inventario y almacenamiento se lleve a cabo de la forma más eficiente:

- Proceso de compras.
- Proceso de recepción y almacenamiento.
- Proceso de venta y entrega de la mercancía.

7.3.1 PROCESO DE COMPRAS.

Descripción del proceso.

El administrador es el encargado de generar la orden de compra; actividades previas:

- Revisar las existencias en el sistema.
- Solicitar precio al proveedor.
- Seleccionar el proveedor con mejor precio y calidad.
- Indagar sobre descuentos comerciales o promociones.
- Solicitar tiempo de entrega.

Una vez realizadas todas estas actividades se procede a realizar la orden de compra de forma electrónica la cual deberá tener los siguientes requisitos:

1) Datos del proveedor.

- Nombre del proveedor.
- Contacto de compra.
- Dirección del proveedor.
- Ciudad.
- Teléfono.
- Tiempo estimado de entrega. (Para poder contar con la mercancía y disponer al personal para recibirla)

2) Datos sobre la mercancía.

- Cantidad requerida.
- Existencias en el momento de la orden. (Para saber si se justifica el pedido)
- Nombre de referencia de cada uno de los productos que se requieren.
- Precio unitario.
- Total por producto.
- Total sin IVA.
- Impuestos y retenciones.

3) Otros datos.

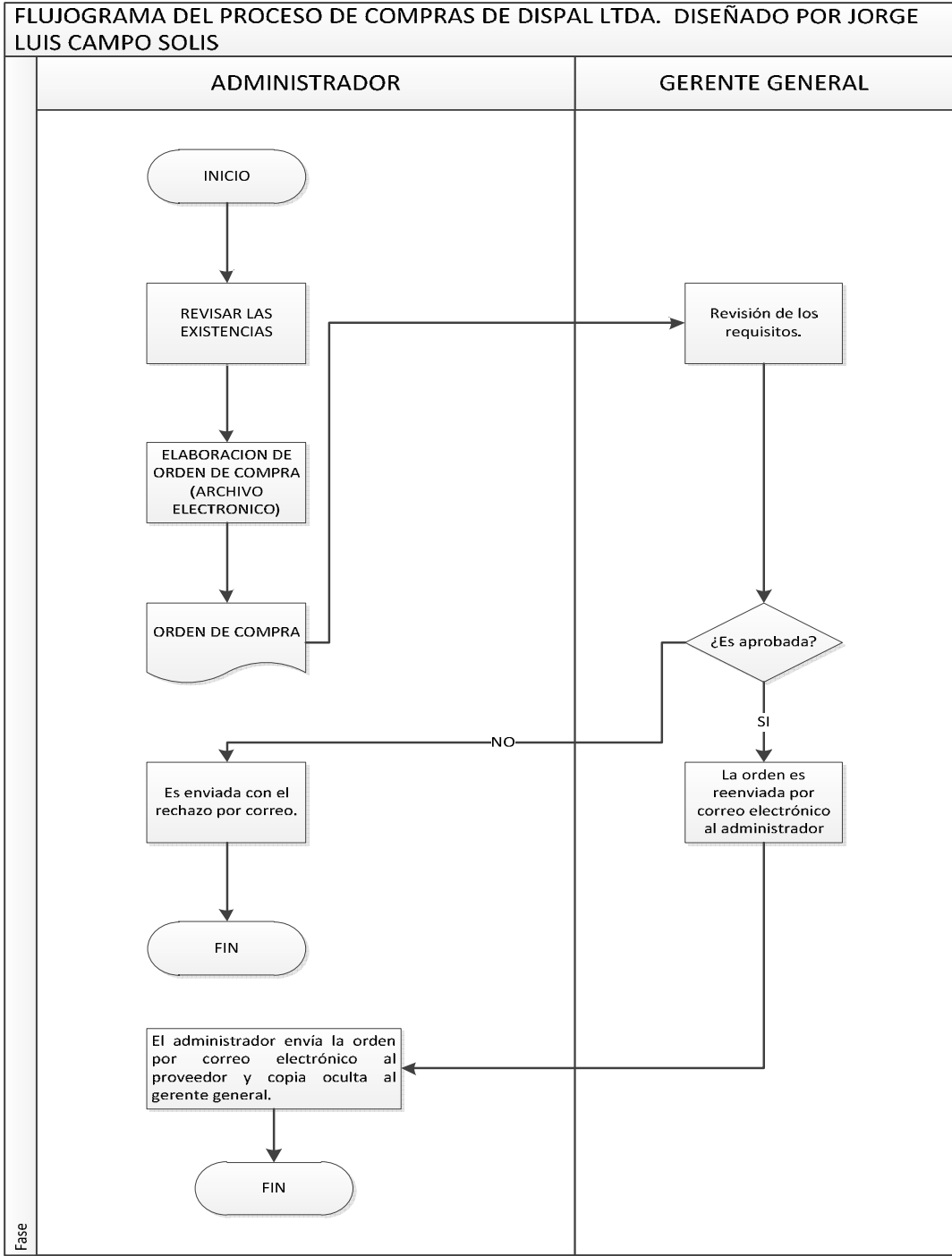
- Título específico de “ORDEN DE COMPRA”
- Nombre “DISPAL LTDA”.
- NIT de DISPAL LTDA.
- Dirección de DISPAL LTDA.
- Teléfono de DISPAL LTDA.
- Consecutivo de la orden por proveedor.
- Espacio y fecha para firma de autorización.

Una vez la orden ha sido terminada y cumple con todos los requisitos debe ser enviada al correo electrónico del gerente general para su aprobación. El gerente puede aprobar o desaprobado la compra, si la compra no es aprobada le enviará el correo al administrador expresando su decisión; si es aprobada enviará el correo al administrador para que este se la envíe al proveedor y copia oculta al gerente.

Comentarios.

- Debe ser el administrador quien envíe definitivamente la orden, ya que él es el contacto directo con el proveedor.
- El gerente debe recibir la orden la primera vez para que esta pueda ser rechazada o aceptada antes que pueda ser enviada al proveedor por última vez.
- El envío definitivo debe ser con copia oculta al gerente para que quede constancia de que se pidió lo que él aprobó.

Figura10. Diagrama de flujos del proceso de compras de DISPAL LTDA.



7.3.2 Proceso de recepción y almacenamiento. El objetivo de este proceso es el adecuado almacenamiento de la mercancía solicitada y el adecuado registro en el sistema de las nuevas entradas.

El proceso inicia cuando el proveedor llega con la mercancía al almacén, el almacenista debe haber puesto a disposición el lugar más previo a la llegada de la mercancía e indicarle al proveedor donde puede descargar la mercancía. De ser necesario el almacenista de DISPAL deberá ayudar a descargar la mercancía. Una vez la mercancía sea descargada en su totalidad se debe firmar la remisión que le corresponde al proveedor junto con la factura de compra. También debe ser contada por el supervisor de inventarios sin que este tenga conocimiento de las cantidades en la orden de compra.

Una vez contada la mercancía el supervisor de inventarios debe entregar el reporte al administrador para que este haga el registro en las cantidades y referencias que llegaron.

Las situaciones que pueden presentarse son:

Cuadro 4. Situaciones posibles en la recepción de mercancía.

SITUACION EN CANTIDAD	PROCEDIMIENTO
Orden de compra=Remisión=Factura de compra	Se archiva una copia de la factura junto con la orden y la remisión enviada por el cliente y la otra copia de la factura es entregada a tesorería para pago.
Orden de compra<Remisión=Factura de compra	Se devuelve al proveedor la mercancía enviada de más y se solicita nota crédito o la anulación de la factura, cuando se resuelva la inconsistencia se archiva una copia de la factura junto con la orden y la remisión enviada por el cliente, anotando sobre la orden de compra la inconsistencia y la otra copia de la factura es entregada a tesorería para pago.

Cuadro 4. (Continuación)

SITUACION EN CANTIDAD	PROCEDIMIENTO
Orden de compra>Remisión=Factura de compra	Se le advierte al proveedor de la inconsistencia, se archiva una copia de la factura junto con la orden y la remisión enviada por el cliente anotando sobre la orden de compra la inconsistencia y la otra copia de la factura es entregada a tesorería para pago.
Orden de compra=Remisión ≠ Factura de compra	Se solicita nota por la diferencia facturada de más y se archiva una copia de la factura junto con la orden y la remisión enviada por el cliente, anotando sobre la orden de compra la inconsistencia y la otra copia de la factura es entregada a tesorería para pago junto con la nota.
Orden de compra= Factura de compra ≠ Remisión	Se solicita al cliente la fecha de llegada de la mercancía faltante.

Simultáneamente al registro de las entradas o después, el almacenista debe almacenar la mercancía en los lugares correspondientes.

Comentarios.

- Antes de que la mercancía sea descargada del carro del proveedor esta debe ser revisada para confirmar que las referencias que llegaron sean las correctas, si no es así la mercancía debe ser devuelta.
- La mercancía debe ser almacenada en un lugar de fácil acceso de los anaqueles o de la bodega teniendo en cuenta su rotación.

Para la organización y ubicación del aluminio se diseñó el siguiente sondeo de opinión entre los empleados que trabajan con el aluminio.

Aspectos a tener en cuenta.

- Número de empleados encargados de gestionar los procesos de inventario del aluminio: 4
- Se clasificaron los anaqueles por niveles y posiciones dentro de la bodega, existen 10 anaqueles, estos están diseñados de forma tal que se puede colocar la mercancía tanto en la parte derecha como en la izquierda, también están diseñados para que se pueda colocar la mercancía a diferentes alturas. En la observación de la parte operativa se pudo notar que hay diferentes grados de dificultad para obtener la mercancía para el despacho. La clasificación de los anaqueles fue la siguiente:

Figura11. Clasificación de anaqueles dentro de la bodega de DISPAL LTDA.

E 10		NIVELES
1C		2
2C		3
3C		2

E 9		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	3
3I	3D	2

E 8		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	3
3I	3D	2

E 7		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	3
3I	3D	2

E 6		NIVELES
1C		2
2C		3
3C		2

E 5		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	3
3I	3D	3

E 4		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	2
3I	3D	2

E 3		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	2
3I	3D	2

E 2		NIVELES
1I	1D	2
2I	2D	3
3I	3D	3

E 1		NIVELES
1I	1D	1
2I	2D	3
3I	3D	2

Cada cuadro representa un anaquel, la vista que se presenta es teniendo en cuenta que el observador está en frente de la bodega. Los títulos de cada recuadro representan el número o nombre del anaquel, así por ejemplo el anaquel E4, representa la estantería número 4 dentro de la bodega de aluminio, el E10 representa el anaquel número diez dentro de la bodega. Los números acompañados con las letras D o I que están dentro de los recuadros representan los nombres de los niveles, la letra "D" indica la derecha, la "I" la izquierda y la letra "C" indica un solo lado; el número que acompaña la letra indica la altura, el 1 hace referencia a la parte baja del anaquel y el 3 indica la parte alta. El número que esta sin letra indica la cantidad de brazos o espacios que tiene cada nivel.

Ejemplo: cuando se haga referencia al nombre o ubicación E53D, se está nombrando el anaquel o estante número 5 en la parte derecha del piso o nivel más alto del anaquel, el cual está conformado por tres brazos.

Luego de realizada la clasificación se le explico a los cuatro almacenistas y se les pidió que señalaran la ubicación que se les nombró, la ubicación del estante fue entendida satisfactoriamente por cada uno de los almacenistas.

Por último se les pidió que calificaran la dificultad para obtener el material, donde las calificaciones iban de 1 a 5, siendo 1 fácil y 5 difícil, los resultados obtenidos en orden de dificultad son los siguientes resultados:

Cuadro 5. Opinión del grado de dificultad para acceder a la mercancía dentro de la bodega.

ANAQUEL	ALEJANDRO LLANOS	GUILLERMO AGUIRRE	DAVID RODRIGUEZ	HECTOR GOMEZ	TOTAL	CATEGORÍA DE DIFICULTAD
	CALIFICACIONES					
E12I	1	3	1	1	6	1
E22I	1	3	1	1	6	1
E42I	1	3	1	1	6	1
E42D	1	3	1	1	6	1
E52I	1	3	1	1	6	1
E52D	1	3	1	1	6	1
E82I	1	3	1	1	6	1
E92I	1	3	1	1	6	1
E92D	1	3	1	1	6	1
E11I	1	4	1	2	8	2
E11D	1	4	1	2	8	2
E21I	1	4	1	1	7	2
E21D	2	4	1	1	8	2
E22D	4	3	1	1	9	2
E31I	2	4	1	2	9	2
E32I	4	3	1	1	9	2
E32D	2	3	1	2	8	2
E41I	2	4	1	1	8	2

Cuadro 5. (Continuación)

ANAQUEL	ALEJANDRO LLANOS	GUILLERMO AGUIRRE	DAVID RODRIGUEZ	HECTOR GOMEZ	TOTAL	CATEGORÍA DE DIFICULTAD
	CALIFICACIONES					
E43I	1	5	2	1	9	2
E41D	2	4	1	1	8	2
E51I	1	4	1	1	7	2
E53I	1	5	1	1	8	2
E51D	1	4	1	1	7	2
E53D	1	5	1	1	8	2
E61C	1	4	1	3	9	2
E71I	1	4	1	2	8	2
E72I	2	3	1	1	7	2
E71D	1	4	1	3	9	2
E72D	3	3	1	2	9	2
E81I	1	4	1	1	7	2
E81D	2	4	1	2	9	2
E82D	2	3	1	2	8	2
E91I	1	4	1	1	7	2
E91D	1	4	1	2	8	2
E12D	2	3	4	1	10	3
E31D	2	4	1	4	11	3
E43D	1	5	2	2	10	3
E63C	3	4	1	3	11	3
E83I	1	5	4	2	12	3
E93I	2	5	2	2	11	3
E93D	2	5	2	2	11	3
E101C	2	4	2	3	11	3
E102C	2	4	2	3	11	3
E23I	1	5	5	3	14	4
E33I	3	5	3	2	13	4
E33D	2	5	3	4	14	4
E62C	1	4	5	3	13	4
E73I	3	5	4	1	13	4
E73D	4	5	3	2	14	4
E83D	1	5	4	3	13	4
E103C	3	4	3	3	13	4

Cuadro 5. (Continuación)

ANAQUEL	ALEJANDRO LLANOS	GUILLERMO AGUIRRE	DAVID RODRIGUEZ	HECTOR GOMEZ	TOTAL	CATEGORIA DE DIFICULTAD
E13D	4	5	4	4	17	5
E13I	4	5	5	4	18	5
E23D	5	5	5	4	19	5

Para tener una mejor apreciación visual se otorgó a cada nivel de dificultad un color obteniendo el siguiente gráfico:

Figura12. Clasificación de anaqueles dentro de la bodega de DISPAL LTDA teniendo en cuenta la dificultad para acceder al material.



Después de realizar esta clasificación se puede determinar que la zona azul cuenta con 77 espacios, (número de niveles en la zona, por el número de zonas azules), la zona verde cuenta con 38 espacios y la zona gris cuenta con 7 espacios.

Luego de obtener las calificaciones de los almacenistas se procedió a clasificar las referencias de los inventarios en aluminio para establecer su mejor ubicación. El método de clasificación usado para lo anterior será el ABC, el cual se basa en identificar las referencias de las cuales dependen en mayor o menor medida los

ingresos totales de la empresa y asignarles una letra del alfabeto de mayor a menor proporción de ingresos recibidos por el conjunto de ítems. Para este caso solamente se toman los ítems de aluminio.

Cuadro6. Clasificación por categorías, proporción de ventas de aluminio para DISPAL LTDA.

CATEGORIA	NUMERO DE ITEMS	%	TOTAL DE VENTAS	PARTICIPACION EN VENTAS	ZONA DE UBICACIÓN
A	18	5,71%	\$ 573.817.843	64,93%	1,2
B	71	22,54%	\$ 221.587.952	25,08%	2,3,4
C	226	71,75%	\$ 88.291.701	9,99%	4,5
TOTALES	315	100%	\$ 883.697.496	100%	

Fuente:Calculos del autor con base en reportes de inventarios de DISPAL LTDA desde junio hasta diciembre de 2012.

Comentarios:

Los ítems de la categoría A deben ser privilegiados en ubicación, ya que son los que más ingresos proporcionan por la línea de aluminios, también cabe mencionar que solo está compuesta por 18 ítems los cuales generan el 64,93% de ventas de aluminios.

Los ítems de la categoría representan el 22,54% de todos los ítems y aportan 25% del total de las ventas de aluminio, por tal motivo se les asignó las zonas 2, 3 y 4, es necesario tener en cuenta que en la zona dos que le corresponda a esta categoría será la que sobre después de ubicar la categoría A.

Los ítems pertenecientes a la categoría C, por tener menor participación en las ventas, deberán tener menos existencias, por tal motivo se les asigno las zonas con menos espacios en los anaqueles, también es necesario mencionar que la parte correspondiente a la zona 4 será la que sobre después de ubicar los ítems de la categoría B.

7.3.3 PROCESO DE VENTAS Y DESPACHOS

Los objetivos de este proceso son:

- entregar la mercancía a tiempo en las referencias y cantidades solicitadas por el cliente de manera eficiente y
- Registrar en los auxiliares de inventarios las referencias que hayan sido vendidas.

Procedimientos de toma de pedidos.

El almacén realiza dos tipos de ventas:

En el mostrador: el cliente va directamente al almacén para que le vendan la mercancía correspondiente, a veces el cliente llama para que le tengan el pedido listo.

La visita al cliente: DISPAL cuenta con vendedores que visitan a los clientes ofreciéndoles nuevos productos, tomando pedidos y cobrando la cartera; estos al final del día pasan las órdenes de compra a una persona encargada para que realice las facturas (se origina una original y dos copias).

Cuando el vendedor tenga el pedido del cliente deberá enviarlo de inmediato a la administración, el envío se realizara vía correo electrónico, fax, llamada grabada o por cualquier medio en el cual quede constancia, por ningún motivo debe esperarse el finalizar la jornada para enviar pedidos. La prontitud que tenga el vendedor para enviar el pedido es necesaria para que la administración pueda planear su envío y no se causen demoras.

Cuando el administrador reciba el pedido deberá, de inmediato, elaborar la factura de venta en el sistema CG1 mediante documento FV, con la cual se eliminará de inventarios (automáticamente) los artículos en las cantidades y referencias solicitadas por el cliente.

En caso de que no haya alguno de los artículos solicitados en la orden el administrador deberá informar al vendedor tal evento, el tiempo que le tomará obtener el artículo y algún artículo que sea parecido al requerido.

El vendedor informará de inmediato al cliente sobre el pequeño percance.

Independiente de si la venta es en mostrador o por medio de vendedor se elabora la factura original y dos copias.

Procedimiento de organización del pedido.

Después de tomado y procesado el pedido del cliente, ya sea en el mostrador o la visita de un vendedor, se generan tres facturas: una copia se le entrega al almacenista para que organice el pedido, otra copia es entregada a la persona que revisa las salidas de mercancía, y la original se reserva para el cliente.

El procedimiento de organización del pedido consta de tres etapas:

- Facturas pendientes para despacho.

En esta etapa se colocan las facturas en una tabla, mientras el almacenista organiza el aluminio en el estante para que este pueda ser despachado al cliente. Si el cliente solicitó solo accesorios o vidrio la factura pasa directamente a la etapa número dos, si solo requiere aluminio, la orden estará lista solo en la primera etapa y pasara a la etapa tres.

- Facturas pendientes para accesorios y vidrios.

Después de organizado el pedido de aluminio la factura pasa a manos de la persona encargada de vidrio o accesorios según la necesidad del cliente. Si en la factura no se solicitó aluminio, esta pasa directamente a esta etapa.

- Facturas listas para despacho.

Una vez organizadas todas las referencias de los artículos solicitados por el cliente, estos son colocados en un lugar específico para su embarque, los pedidos deberán estar marcados con el número de la factura.

Procedimiento de embarque y entrega.

Cuando la mercancía este lista, esta será llevada al vehículo de carga. El supervisor de despachos siempre verificará que la mercancía que se está embarcando corresponda a la facturada, a veces los clientes llevan su transporte, o son usados los vehículos de la compañía. En el caso de que sean usados los vehículos de la compañía el conductor también deberá verificar que la

correspondencia de la mercancía; por eso es necesario que tanto el conductor como el supervisor de despachos conozcan las referencias.

El material debe ir asegurado de forma que no se dañe o se pierda en el trayecto hacia el cliente o su destino, es función y responsabilidad del conductor y su ayudante asegurar la mercancía físicamente.

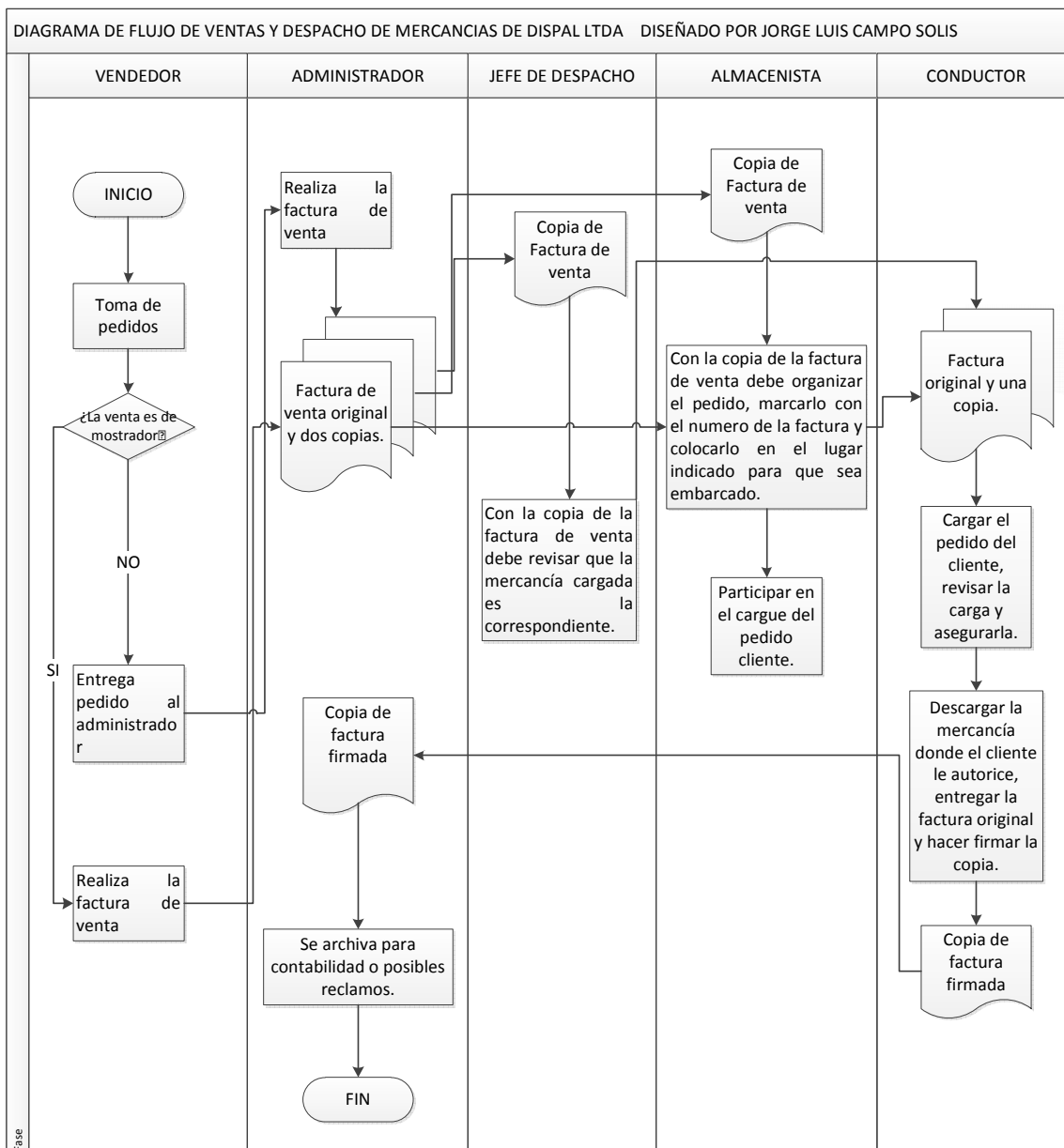
El orden en que se le debe entregar el pedido a cada cliente será fijado por el administrador de turno, pero las rutas serán escogidas por el conductor, asumiendo que este tomará las rutas más rápidas. El conductor no podrá disponer del orden de entrega en ningún caso y cualquier modificación será hecha por el administrador.

Cualquier inconveniente durante el trayecto (daños en el material, pérdidas, trancones, hurtos, accidentes, etc.) deberá ser informado al administrador y a nadie más. El administrador tomara las medidas y si es necesario llamará al cliente para informar cualquier anomalía.

Una vez llegado al destino el conductor consultará con el almacenista del sitio el lugar de descarga de la mercancía y procederá a descargarla junto con el ayudante, teniendo el mayor cuidado posible.

Una vez esté descargado todo el pedido, el conductor deberá pedir al cliente la revisión y la aceptación dejando como constancia la firma en la copia de la factura que será soporte para la compañía. En caso de presentar algún daño o faltante susceptible de descuentos el conductor deberá pedir al cliente que se comunique con el administrador y deberá escribir en la factura las notas correspondientes. Cualquier factura que no tenga la firma que conste la aceptación y verificación del cliente se entenderá que la mercancía no fue entregada.

Figura13. Diagrama de flujo de ventas y despacho de mercancías de DISPAL LTDA.



7.4. MEDIDAS DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN EL CICLO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

Las medidas han sido tomadas en cuenta en el desarrollo del manual de procesos y procedimientos. Tomando en cuenta las deficiencias de control que se han encontrado se nombran las medidas incluidas en el manual.

Cuadro 7. Deficiencias de control y recomendaciones para DISPAL LTDA.

DEFICIENCIAS	EFECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
<p>Ausencia del manual de procesos en el ciclo de inventarios y almacenamiento.</p> <p>El hecho de no tener manual de procesos y procedimientos para el ciclo de inventarios no permite realizar mejoras, evaluar resultados y analizar desviaciones.</p>	<p>No se tiene un punto de referencia de la realización de las labores.</p> <p>Sin el manual se le dificulta a la administración la correcta asignación de labores.</p> <p>Se imposibilita la mejora en las actividades realizadas por los empleados.</p> <p>No es posible identificar cuellos de botella ni actividades redundantes.</p> <p>Indisciplina en la realización de las actividades.</p>	<p>El presente manual de procesos y procedimientos del ciclo de inventarios y almacenamiento es apenas el inicio de la estandarización de procesos dentro de la empresa. Es necesario tener en cuenta que a través del manual se pueden identificar riesgos de controles, no específicamente para el ciclo de inventarios, sino también para otros ciclos. Cuanto se elaboran este tipo de manuales es más fácil la administración y la transmisión de las órdenes emitidas por la administración.</p> <p>La implementación del manual y la mejora depende del compromiso de cada empleado involucrado en el ciclo, pero más que eso depende en mayor parte del ambiente de control que la administración propicie.</p>

Cuadro 7. (Continuación)

DEFICIENCIAS	EFECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> No se realiza un estudio de los riesgos y se toman medidas solo cuando ocurren los sucesos desfavorables. 	<p>Se pueden generar pérdidas de mercancía. Pérdida del costo de oportunidad ante variación inesperada de ventas. Puede existir pérdidas económicas para resarcir daños.</p>	<p>Gracias a la implementación de manuales es posible analizar riesgos en las operaciones existentes y aunque no se posible mitigar todos los riesgos en su totalidad, se podrá enfatizar en realizar controles preventivos. Para la adecuada ejecución de manuales de este tipo es necesario que se revisen los procedimientos frecuentemente con el fin de mejorarlos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> No se tiene un plan de contingencias para unidades obsoletas, ni se miden cambios en la venta de artículos específicos que permitan la reducción de su compra. 	<p>Pérdida de costo de oportunidad. Disminución de rentabilidad en el activo. Sobrecostos de operación. Desperdicio de espacio dentro de la bodega. Aumento en costo de seguros.</p>	<p>La necesidad de un plan de contingencias para las unidades obsoletas se evidencia en casos en que la demanda es muy variable, la administración también debe tener en cuenta el costo del capital. Se debe optar por lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar promociones ante cambios inesperados de las ventas de referencias específicas. Medir la venta esperada para artículos catalogados como categoría A o B, para que las cantidades

Cuadro 7. (Continuación)

DEFICIENCIAS	EFECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
		compradas de esos productos sean lo más cercano a las unidades vendidas. Ver Pág. 46
<ul style="list-style-type: none"> No se tiene un sistema computarizado para la ubicación del material. 	<p>Perdida de la mercancía. Dificultad al ubicar el producto. Demora en la entrega del pedido al cliente. Dificultad para realiza el conteo. La ubicación inadecuada puede ocasionar daños a la mercancía.</p>	<p>Para que se pueda cumplir con los pedidos de los clientes con rapidez es necesario que se tenga identificada la ubicación de la mercancía, inclusive para los artículos de poca rotación. A través del sistema CG1 8.5 con el que cuenta la empresa, es posible otorgarle la ubicación a las diferentes referencias en productos que comercializa DISPAL LTDA. Para ello se ha realizado una clasificación en cuanto a los anaqueles del aluminio. Ver Págs. 42 y 45</p>
<ul style="list-style-type: none"> No se ha realizado encuestas entre los empleados para retroalimentación. 	<p>Desaciertos al momento de formular políticas. Imposibilidad de descubrir actividades repetitivas.</p>	<p>Para que el manual sea acertado, los empleados deben aportar sus recomendaciones para que el trabajo se realice de la mejor forma posible, pues son ellos los que finalmente desarrollan las actividades.</p>

Cuadro 7. (Continuación)

DEFICIENCIAS	EFEECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
	Decepción en el personal por no escuchado. Se reduce la probabilidad de realizar mejoras en las actividades relacionadas.	Esas recomendaciones o propuestas deben ser estudiadas por la administración y en caso de que sean denegadas se les debe explicar el porqué. Ver Pág. 43
<ul style="list-style-type: none"> • Olvido en la carga de artículos. 	<p>Sobrecosto en las entregas de pedidos a los clientes. Decepción en los clientes. Pérdida de ventas. Mala percepción por parte de los clientes. Pérdida de tiempo.</p>	<p>El conductor, el supervisor del inventario y el almacenista encargado del pedido deben conocer la orden que se está preparando para ser entregada. Quien finalmente debe verificar la correspondencia de los pedidos es el supervisor. Ver Pág. 49</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de pedidos. 	<p>Pérdida de ventas. Decepción en los clientes.</p>	<p>La demora en la entrega de pedidos puede obedecer a la falta de planificación. De cualquier modo la entrega de pedidos es una actividad que se ve afectada desde el comienzo del ciclo de inventarios y almacenamiento. Además siendo esta una de las falencias más notorias encontrada en el sondeo de</p>

Cuadro 7. (Continuación)

DEFICIENCIAS	EFECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
		<p>Opinión se hace necesario prestar atención a esta problemática.</p> <p>En primera medida el vendedor que toma el pedido del cliente debe de entregar la orden al administrador o almacenista, según el caso, lo más pronto posible. Ver Págs. 47 y 49.</p> <p>La ubicación del material debe realizarse de forma estrategia de modo tal que las unidades que más se vendan sean de fácil acceso. Ver Pág. 45.</p> <p>Para evitar juicios del conductor, el administrador deberá indicarle los sitios en orden de importancia en donde debe entregar el pedido. Ver Pág. 48.</p> <p>Cuando existan reclamos por parte de los clientes, deberán colocar en la factura o en un carta realizada por el cliente tales hechos. Para que los reclamos puedan realizarse sin inconvenientes el cliente debe haber aceptado y firmado la factura. Ver Págs. 48 y 49.</p>

Cuadro 7. (Continuación)

DEFICIENCIAS	EFECTO-RIESGO	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el registro de entradas de almacén. 	<p>Pérdida de ventas por no tener los registros actualizados.</p>	<p>También hace falta que las personas que realizan determinados procesos tengan autocontrol y compromiso con la empresa, de lo contrario cualquier intento de estandarizar y mejorar las actividades diarias se perdería. Es necesario que el personal este motivado para que la rutina diaria no lo afecte.</p> <p>La realización de esta actividad es fundamental ya que de ella depende la actualización del inventario, de forma tal que cuando los clientes soliciten un artículo se obtenga la información adecuada. Ver pág. 48.</p>

9. CONCLUSIONES

El desarrollo, la implementación y el mejoramiento de un manual de procesos y procedimientos para los diferentes ciclos de las operaciones que se realizan dentro de la empresa, no solo sirve para la estandarización de las mismas, sino también entre otras cosas, para transmitir de una forma coherente y organizada las instrucciones que emanan de la administración, evitando la subjetividad del empleado en cuanto a que hacer, cuando hacer y como hacer.

Los manuales de procesos y procedimientos deben ser conocidos y entendidos por el personal a cargo de las operaciones a las que hace referencia. Deben ser de fácil acceso y consulta. También es necesario que sean revisados periódicamente y ajustados a las necesidades que se presenten.

Cuando ya están las tareas establecidas, se puede iniciar la creación de este tipo de manuales preguntándole a cada empleado las funciones que realiza y como las realiza, luego se puede organizar funciones que ayuden a cumplir un objetivo en común, para después plasmarlo, evaluarlo y realizar mejoras que promuevan la ejecución del trabajo de forma más eficiente.

En DISPAL LTDA, pueden elaborarse otros manuales de procesos y procedimientos, para otros ciclos, que le permitan a la administración tener más control sobre cómo deben ejecutarse las tareas. Los manuales pueden abarcar ciclos o actividades en común como son: ciclo de adquisición y pago de otras compras, causación y pago de nómina, Recaudos de cartera, elaboración y presentación de informes financieros.

Este manual de procesos y procedimientos para el ciclo de inventarios puede ser el primer paso para la estandarización de muchas tareas, solo si la administración los desarrolla e implementa adecuadamente. Cabe recordar que las personas deben estar dispuestas al cambio, si es necesario, para que las mejoras surjan y sea más fácil y menos traumática la aceptación de los manuales.

Aunque identificaron deficiencias de control en el ciclo de inventarios y almacenamiento de DISPAL LTDA, se presentaron medidas específicas que ayudan a corregirlos y a mejorar la atención prestada al cliente. También es importante destacar la participación de los clientes, que si bien fueron pocos los

que participaron en el sondeo de opinión, esta información se obtuvo de fuentes independientes y que no guardan ninguna relación entre sí, más que la de ser clientes del almacén y desarrollar actividades similares.

También se elaboraron diagramas de flujo que permitirán de forma fácil y amigable el seguimiento de las actividades que le corresponde a cada participante del proceso.

10.RECOMENDACIONES

- La aceptación del manual dependerá en gran medida de la actitud de la administración, por eso es necesario revisar el ambiente de control en el que se encuentra la empresa, es decir su orden, sus valores, su preocupación por el control, la aceptación a los cambios, y el rechazo a la ineficiencia.
- Debe realizarse una adecuada difusión del manual de procesos y procedimientos para consulta de los interesados y resolver las dudas que tengan acerca de la presentación o los diagramas de flujo.
- Es necesario que los empleados involucrados en el proceso aprendan el manual ya que es la forma y secuencia en que desarrollaran sus actividades.
- En caso de situaciones inesperadas se debe recurrir al manual para saber que hacer, y si el manual no contempla tal situación se debe recurrir a la administración. Las situaciones inesperadas que no contemple el manual pueden ser tomadas en cuenta para el mejoramiento.
- La implementación debe ser planeada y contar con la disposición del personal a cargo, se debe establecer una fecha de inicio y una fecha de finalización, así como también establecer los periodos en los cuales se harán las mejoras.
- En caso de que haya un empleado nuevo que vaya a desarrollar alguna actividad relacionada con el ciclo, es necesario que se le presente el manual y se le otorgue un tiempo prudente para que pueda asimilarlo.

BIBLIOGRAFIA

ARENS, Alvin A.; RANDAL J. Elder; MARK S. Beasley. Auditoría. Un enfoque integral. Decimoprimera edición. México: PEARSON EDUCACION. 2007.

DELGADILLO, Diego el sistema de Información contable Universidad del Valle, año 2000

Departamento del Magdalena, Manual de procesos y procedimientos, en línea, http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

GARCÍA, Oscar L. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Cuarte edición. Cali: PRENSA MODERNA IMPRESORES S.A. 2009.

HANSEN, Don R; MOWEN, Maryanne M. Administración de costos, contabilidad y control, tercera edición. México: THOMSON. 2003.

Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (**ITESCAM**). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r89732.PDF>

ROBERT N,Anthony. Sistemas de Control de Gestión undécima edición. McGraw-Hill. 2001

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Cuarta edición, México: McGraw Hill, 2006.

Whittington, O. Ray y KURTPany, Principios de auditoría, Decimocuarta edición, México, McGraw-Hill, 2005.